



УДК 65.012.413

JEL Classification: L23; L26; M12

## ОСОБЛИВОСТІ ЦІННІСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

**Лінькова О. Ю.**

Лінькова О. Ю. Особливості ціннісної моделі управління / О. Ю. Лінькова // Економіка розвитку. – 2018. – № 2 (86). – С. 35–41.

*Досліджено елементи управління бізнесом в умовах Європейської інтеграції економіки України. Розроблено методологічний підхід до оцінювання умов розвитку бізнесу за показниками: інфляції; вартості кредитів; рівня оподаткування; корумпованості. Сформовані завдання менеджера: підбір працівників, здатних навчатися протягом життя та працювати в команді; використання знань працівниками; виховання у працівника почуття господаря; формування механізму групової логіки.*

*Здійснено аналіз впливу умов господарювання на економічний розвиток бізнесу: зменшення рівнів управління; актуалізації самоуправління; залучення виконавців до формування завдань; високих темпів розвитку технологій; реалізації в цілях підприємства потенційних очікувань споживачів. Подано оцінку джерел довгострокового розвитку бізнесу та необхідних заходів топ-менеджменту. З одного боку, забезпечення оптимальної стратегії розвитку бізнесу – це обґрунтована оцінка рівня задоволеності споживачів, а з іншого – утримання*

талановитих працівників. Розглянуто умови, що визначають можливість розширення ринків збуту бізнесу з урахуванням міжнародних стандартів та конкуренції: захист прав інтелектуальної власності; вимоги до безпеки товарів; визначення ставок мита; сертифікацію походження товарів. У ході вирішення поставлених у дослідженні завдань на основі застосування методів аналізу та синтезу, логічного узагальнення здійснено аналіз підсистем управління для забезпечення розвитку національного бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає в розширенні методичного апарату діагностики управління (взаємозв'язку економічних цілей та цінностей, соціального проектування, розвитку соціальних партнерств) в умовах Європейської інтеграції. Узагальнено діяльність менеджерів із метою отримання стійких умов реалізації інновацій: запровадження нових проектів; індивідуалізації заробітної плати; оцінювання результатів працівників. Обговорено користь та можливі ризики ціннісного управління бізнесом: конфлікт цінностей; наявність у людей певних етичних норм; відсутність єдності етичних норм в бізнесі. Поданий у роботі методологічний підхід є інструментом вільного вибору елементів аналізу та управління, залежно від об'єкта господарювання.

**Ключові слова:** ціннісна модель управління, цінності бізнесу, менеджмент, операційна система, вартісна модель управління, управлінські рішення, соціальне партнерство.

## ОСОБЕННОСТИ ЦЕННОСТНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

**Линькова Е. Ю.**

Исследованы элементы управления бизнесом в условиях Европейской интеграции экономики Украины. Разработан методологический подход к оценке условий развития бизнеса по показателям: инфляции, стоимости кредитов; уровня налогообложения; коррумпированности. Сформированы задания менеджера: подбор работников, способных обучаться на протяжении жизни и работать в команде; использование знаний работниками; воспитание у работника чувства хозяина; формирование механизма групповой логики.

Проведен анализ влияния условий хозяйствования на экономическое развитие бизнеса: уменьшения уровней управления; актуализации самоуправления; привлечения исполнителей к формированию заданий; высоких темпов развития технологий; реализации в целях предприятия потенциальных ожиданий потребителей. Дана оценка источников долгосрочного развития бизнеса и необходимых мероприятий для топ-менеджмента. С одной стороны, обеспечение оптимальной стратегии развития бизнеса – это обоснованная оценка уровня удовлетворенности потребителей, а с другой – удержание талантливых работников. Рассмотрены условия, которые определяют возможность расширения рынков сбыта бизнеса с учетом международных стандартов и конкуренции: защита прав интеллектуальной собственности; требования к безопасности товаров; определение ставок пошлин; сертификация происхождения товаров. В ходе решения поставленных в исследовании задач на основе использования методов анализа и синтеза, логического обобщения осуществлен анализ подсистем управления для обеспечения развития национального бизнеса.

Научная новизна работы состоит в расширении методического аппарата диагностики управления (взаимосвязи экономических целей и ценностей, социального проектирования, развития социальных партнерств) в условиях европейской интеграции. Обобщена деятельность менеджеров с целью получения устойчивых условий реализации инноваций: осуществления новых проектов; индивидуализации заработной платы; оценки результатов сотрудников. Обговорено преимущества и возможные риски ценностного управления бизнесом: конфликт ценностей; наличие у людей определенных этических норм; отсутствие единства этических норм в бизнесе. Представленный в работе методологический подход является инструментом свободного выбора элементов анализа и управления, в зависимости от объекта хозяйствования.

**Ключевые слова:** ценностная модель управления, ценности бизнеса, менеджмент, операционная система, стоимостная модель управления, управленческие решения, социальное партнерство.

## THE FEATURES OF THE VALUE MANAGEMENT MODEL

**O. Linkova**

The elements of business management under the conditions of the European integration of the Ukrainian economy have been studied. A methodological approach to the assessment of the conditions for business development

has been developed in terms of such indicators as: inflation, the cost of loans, the level of taxation, corruption. The tasks of the manager have been formed: the selection of employees who are able to study during life and work in a team, the use of knowledge by workers, upbringing of the owner's feelings, formation of the mechanism of group logic.

The influence of economic conditions on the economic development of business has been analyzed: reduction of management levels; actualization of self-government, involvement of performers in the formation of tasks; high rates of technology development; realization of potential expectations of consumers for the purposes of the enterprise. The sources of long-term business development and necessary measures for top management have been evaluated. Ensuring an optimal business development strategy is, on the one hand, a reasonable assessment of the level of satisfaction of consumers, and, on the other hand, retention of talented employees. The conditions that determine the possibility of expanding the markets for business taking into account international standards and competition have been studied: the protection of intellectual property rights; requirements for the safety of goods; determination of duty rates; certification of the origin of goods. In the course of solving the tasks posed in the research, based on the use of the methods of analysis and synthesis, logical generalization, the subsystem management has been analyzed to ensure the development of national business. The scientific novelty of the work consists in the expansion of the methods of management diagnostics (interrelation of economic goals and values, social design, development of social partnerships) under the conditions of European integration. The activity of managers has been generalized in order to obtain stable conditions for the implementation of innovations: the implementation of new projects, individualization of wages, evaluation of the performance of employees. The advantages and possible risks of value management of business have been discussed: the conflict of values, the existence of certain ethical norms observed by people, lack of unity of ethical standards in business. The methodological approach presented in the work is an instrument of free choice of the elements of analysis and management, depending on the object of management.

**Keywords:** value management model, business values, management, operating system, cost management model, management decisions, social partnership.

Сучасні умови господарювання – це низка взаємопов'язаних складних елементів. Реагування навколишнього світу на бізнес-кроки організацій прискорюється, що вимагає від менеджменту забезпечення своєчасності управлінських рішень. Тенденції розвитку сучасних технологій безпосередньо впливають на систему управління бізнесом. Особливості управління: інноваційність; інтернаціоналізація; інформатизація. Актуальні завдання менеджера: підбір працівників, здатних навчатися протягом життя та працювати в команді; використання знань працівниками; виховання у працівника почуття господаря; формування механізму групової логіки; розвиток комунікаційних мереж.

Аналізом питань розвитку управління займається багато вітчизняних та закордонних вчених. Вченими А. П. Наливайко, О. М. Гребешковою, Т. І. Решетняк досліджено розвиток економічних систем та особливості стратегічного управління бізнесом [1, с. 323]. Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко комплексно проаналізовано розвиток підприємств [2, с. 124]. Є. В. Нагорний вивчає розвиток інституту громадянства України [3, с. 67]. І. К. Адієс систематизує внутрішній зміст управління та показники його ефективності [4, с. 256]. Не дивлячись на популярність питання розвитку управління, залишаються не вирішеними аспекти трансформації класичного менеджменту в ціннісно-орієнтований.

Існуючі методи вирішення завдання: побудова в бізнесі системи управління якістю (станданти систем менеджменту якості – спрямовані на застосування процесного підходу для підвищення задоволеності споживача;

станданти систем екологічного менеджменту – забезпечення сталого розвитку життя на Землі; стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці, стандарти за системами соціальної відповідальності – визначає вимоги щодо соціального захисту) та використання моделі для оцінювання переваг у бізнесі.

Мета дослідження – систематизувати особливості управління бізнесом в Україні в умовах Європейської інтеграції.

Завдання роботи – проаналізувати особливості управління бізнесом та встановити причинно-наслідкові зв'язки між цінностями та результатами діяльності бізнесу.

Більшість вітчизняних систем управління бізнесом побудовані на вартісній моделі, яка вирішує завдання мінімізації витрат порівняно з конкурентами [5, с. 87].

За умов інтеграції середовища національного бізнесу в Європейське виникає потреба модернізації системи управління. Умови господарювання в Україні можна оцінити за найбільш впливовими на розвиток бізнесу показниками:

інфляція (базовий індекс інфляції в Україні: 2015 – 134,7 %; 2016 – 105,8 %; 2017 – 109,5 % [6]; для порівняння країни, де рівень інфляції нижче 2 %: країни ЄС, Японія, Китай, Великобританія);

вартість кредитів (на квітень 2018 року: в національній валюті 23,4 %, в іноземній валюті 6,2 % [6]; для порівняння вартість кредитних грошей в інших країнах нижче 2 %: Японія, Швейцарія, Німеччина, Фінляндія);

рівень оподаткування (за міжнародним рейтингом Doing Business 2018 Україна посідає 76 місце з 190 країн); корумпованість (світовий Індекс сприйняття корупції 2017: Україна посіла 130 місце з 180 країн) [7].

Ринкові умови господарювання впливають на динаміку розвитку елементів управління:

структури постійно зменшуються за кількістю рівнів управління та тяжіють до реалізації інноваційних проектів командами;

люди, які замислюються над самореалізацією, доводять у практиці професійної взаємодії ефективність самоуправління;

формування завдань потребує залучення виконавців для визначення їх відповідності умовам господарювання;

за ринкових умов технології змінюються та поширюються в промисловості і суспільстві високими темпами (наприклад, розвиток видів платежів: офлайн платежі, оплата онлайн, відмова від готівки, ідентифікація споживача за голосом, відбитком пальця та ін.);

цілі бізнесу для довгострокового виживання інтегруються з індивідуальними цілями працівників і максимально реалізують очікування потенційних споживачів (наприклад, світове лідерство експорту національних виробників пшениці, соняшникової олії, волоських горіхів).

Складність вітчизняного управління середнім та малим бізнесом полягає в реалізації заходів, спрямованих на поточне виживання і ігнорування кроків стратегічного розвитку.

Основними заходами стратегічного розвитку бізнесу є: збільшення резервів; опрацювання комунікаційних мереж; підтримка стандартів запровадження інновацій; навчання персоналу; зв'язки з громадськістю.

Товарна структура експорту України складається переважно з сільгосппродукції та металів за 2016 рік – 49 %, 2017 – 63 % [6], що свідчить про негативні результати управління конкурентоспроможністю високотехнологічного бізнесу. Питання, що постають перед бізнесменами, мають на меті розширити ринки збуту товарів за межами України:

захист прав інтелектуальної власності;

загальні вимоги до безпеки товарів: вимоги до продукції, що імпортується до ЄС; законодавство ЄС щодо безпеки харчових продуктів; технічні бар'єри під час експорту технічної продукції машинобудування;

визначення ставок мита, квот, акцизів та ПДВ: система оподаткування в ЄС;

сертифікати походження товарів.

Людські операційні системи – це поняття, яке дозволяє об'єднати всі основні елементи системи управління:

активні керуючі підсистеми (приймають та відповідають за реалізацію управлінських рішень);

інерційні керовані підсистеми (сприймають управлінський вплив та формують поведінку);

зв'язки між керуючою та керованою підсистемами.

Рівень розвитку корпоративних цінностей визначає перспективи бізнесу, рівень довіри до нього. Цін-

ності бізнесу – це відповідь на питання: які проблеми для клієнта вирішує підприємство? Основні цінності бізнесу: додана вартість товару; задоволеність споживачів; ефективність виробництва товару або надання послуги; соціальна відповідальність бізнесу (наслідки бізнесу для довкілля і суспільства); рівень розвитку технологій та персоналу [8, с. 24]. За інформаційної економіки цінності компанії стають основною конкурентною перевагою та умовою успішного розвитку бізнесу. Ціннісне управління орієнтовано на покращення добробуту суспільства, що є головною умовою конкурентоспроможності бізнесу.

Ціннісна модель управління орієнтована на успіх у довгостроковій перспективі [9, с. 215]. Основою ціннісної моделі управління є створення таких умов, щоб кожен працівник підприємства замислився над питанням: як краще виконати роботу? Ціннісне управління формує комплексні вимоги до менеджерів, які поєднують старанність, творчу уяву, підприєємливість.

Ефективність реалізації ціннісного управління в бізнесі визначається відповідністю цілей учасників управлінського процесу та взаємодією його підсистем. Досягнення особистих цілей працівників залежать від досягнення цілей бізнесу. Завдання менеджменту в бізнесі – надати йому керованості за допомогою різних видів зв'язків [10, с. 146]. Для чого необхідно: підібрати тип управління з можливостями удосконалення, який відповідає ситуації на ринку, та персонал із необхідним рівнем знань та досвіду; забезпечити контроль реакції підлеглих на управлінські впливи (готовність до виконання, протидія, бездіяльність); створити відповідний рівень комфортності для сумісної діяльності.

Основою роботи менеджера за сучасних умов є встановлення прагнень, інтересів, цінностей персоналу.

Показники оцінювання ефективності менеджменту: якість рішень, які ухвалюються; оперативність управлінських рішень; витрати на управління; покращення результатів бізнесу; плинність кадрів.

Напрями діяльності щодо підвищення ефективності менеджменту:

оптимізація структурних підрозділів, їх інформаційне забезпечення та контроль зворотних зв'язків;

моніторинг сумісної діяльності персоналу (ставлення до роботи та мети бізнесу, спілкування, цінності, емоційні відчуття, стосунки).

Отже, ефективність управлінських рішень визначається якість працівників на підприємстві [11, с. 92]. Ціннісне управління необхідне для залучення у бізнес найталановитіших людей, а також утримання споживачів. Система управління формується поведінкою кожного працівника компанії та створює конкурентну перевагу.

Брендінг відіграє значну роль для:

збуту продукції;

залучення та утримання талановитих співробітників та стратегічних партнерів;

підтримки корпоративної культури;

високої доходності.

Основний вплив на потенційних співробітників здійснюють:

- працівники;
- сайт компанії;
- зовнішні джерела інформації.

Брендінг роботодавця потребує опрацювання інформації для розповсюдження (основа – цінності, які мають бути важливими для тих, хто шукає роботу, наприклад, заробітна плата, додаткові вигоди, відрадження, нагороди, посадові обов'язки та вимоги, звільнення).

Продуктивність праці залежить від талановитості працюючих та їх ставлення до своєї роботи [12, с. 235]. Характеристики сучасних працівників: мобільність та постійний саморозвиток. Основною загрозою економічного розвитку країни є недостатня увага освітній сфері [13, с. 42].

Для утримання талановитих працівників менеджерам необхідно переглянути основні заходи впливу: захоплююча робота (нові проекти, максимум автономності та відповідальності);

індивідуалізація заробітної плати (не за посаду, а за створену нову цінність, результат); оцінювання результатів.

Робота з персоналом топ-менеджменту:

участь у програмах розвитку персоналу (мотивація: цікава робота, можливості для розвитку; психологічний клімат у колективі (орієнтація на результат, умови довіри, зручний графік роботи);

бюджет заходів щодо утримання талановитих працівників;

спрямування зусиль людей на інноваційні проекти; делегування повноважень та залучення підлеглих до ухвалення рішень;

запровадження системи організаційного навчання; лідерство – менеджмент у стилі коучінгу (навчання (крос-навчання та гейміфікація), результатом якого є допомога в досягненні цілей);

система індивідуального зворотного зв'язку.

Формування корпоративної культури та вплив на її елементи забезпечує інноваційний напрям розвитку бізнесу [14, с. 98]. Корпоративна культура допомагає:

адаптуватися та навчатися працівникам; активно брати участь працівникам в її розвитку; встановлювати певні зразки організаційної поведінки;

регулювати поведінку працівників та передавати традиції.

Орієнтири щодо успішної реалізації ціннісної моделі управління на практиці:

самостійність ухвалення рішень працівниками у нових ситуаціях;

- принципи повного інформування персоналу;
- натхнення та мотивація до роботи персоналу;
- відкрите обговорення помилок у колективі.

Бажання менеджменту реалізації змін – запорука економічних результатів бізнесу [15, с. 67]. Перехід

від вартісної до ціннісної моделі управління має охоплювати наступні елементи:

- організаційну структуру (цілі бізнесу, систему контролю) – фінансові показники оцінки;
- організаційну культуру (цінності, накопичені знання) – інноваційні та психологічні показники оцінки;
- ринкову позицію підприємства (стратегія, стиль управління) – стратегічні показники оцінки.

Дослідження особливостей змін цінностей у сучасному світі доводить їх значний вплив на економічні результати діяльності бізнесу [16, с. 16]. Реалізація змін у системі управління бізнесом містить перетворення в основних функціональних підрозділах, взаємовідносинах персоналу та методах їх роботи [17, с. 114]. Основні можливі проблеми запровадження ціннісної моделі управління:

- конфлікт між цінностями;
- наявність у людей певних етичних норм;
- відсутність єдності етичних норм в бізнесі.

Для залучення у бізнес найталановитіших людей, а також розширення споживачів виникає потреба ціннісного управління. За часів інтернаціоналізації бізнесу ціннісне управління містить: роботу з персоналом щодо реалізації інновацій; коучінг; оцінювання результатів працюючих. У разі запровадження ціннісної моделі управління можуть виникнути конфлікти цінностей та неготовність персоналу до високих етичних стандартів роботи. Основним результатом запровадження ціннісної системи управління буде зростання доходів бізнесу в довгостроковій перспективі та утримання талановитих працівників.

Аналізуючи теоретичні основи забезпечення безпеки підприємства, можна сформулювати базові категорії ціннісної моделі управління [18, с. 19]. Ціннісна модель управління бізнесом має мету – концентрацію на потребах споживача в довгостроковій перспективі.

За існуючою класифікацією моделей управління (базові критерії: за походженням; цільові; діагностики; реалізації владних повноважень) ціннісна модель управління є цільовою моделлю. Ціннісна модель управління має інтегрувати базові цілі підприємства: виживання, зростання, лідерства [19, с. 57]. Базовими елементами ціннісної моделі управління підприємством є:

інформаційний блок діагностики (внутрішнього і зовнішнього середовища) та забезпечення ухвалення управлінських рішень;

блок стратегічного розвитку бізнесу (ціннісні орієнтири);

- блок реалізації обраного стратегічного напрямку;
- внутрішні та зовнішні зв'язки бізнесу.

Для практичного запровадження ціннісного управління необхідно: концентрувати зусилля менеджменту на співпраці з персоналом; розвивати потенціал працівників практичними методами навчання; опрацьовувати комунікаційні мережі.

Методи діагностики – це система категорій, способів та принципів [20, с. 169]. Послідовність діагностики в разі ціннісного управління: виявлення причин

проблем за напрямками роботи підприємства; оцінка фактів (споживачів та необхідних ресурсів для виконання замовлень); побудова причинно-наслідкового зв'язку проблеми (мотиваційних складових). Особливістю діагностики в разі ціннісного управління є пошук чинників, які допоможуть збільшити економічні результати під час реалізації стратегічного вибору підприємства за його структурними підрозділами та можливим партнерством на ринку (наприклад, соціальне проектування машинобудівним підприємством проекту утеплення житлових будинків працюючих та оцінювання показників роботи працівників до та після його реалізації). Використання досягнення соціології під час соціального проектування в бізнесі відкриває нові можливості і резерви менеджменту (соціальні відносини, розвиток людини, соціальна діяльність, спосіб життя). Основні індикатори успіху ціннісного управління, які доцільно використовувати в сукупності (суб'єктивно обирає менеджер залежно від стадії розвитку): економія за видами ресурсів; частка ринку; плинність кадрів; якість товару; продуктивність праці; кількість соціальних проектів; кількість запроваджених інновацій; кількість осіб, які взяли підвищення кваліфікації; кількість осіб, які взяли участь у майстер-класах та тренінгах; кількість договорів страхування. Методика оцінювання ціннісного управління має носити комплексний характер, поєднуючи: фінансовий, стратегічний, факторний аналізи та аналізи конкурентних позицій. Порівняння обраних показників з очікуваними або попереднім періодом дозволить внести корективи в плани управління. Принципові результати базових характеристик оцінювання ціннісного управління: вартісне управління; стадія переходу від вартісного до ціннісного управління; ціннісне управління. Результатом діагностики ціннісного управління є деталізації чинників, які формують доходи бізнесу. Основні проблеми діагностики в разі ціннісного управління: можна не побачити альтернативи або не надати їм значення, переважає якісне оцінювання, суб'єктивний характер висновків через використання експертних методів.

Наукова новизна роботи полягає в розширенні методичного апарату діагностики управління (взаємозв'язку економічних цілей та цінностей, соціального проектування, розвитку соціальних партнерств) в умовах Європейської інтеграції. Внеском автора є ставлення головного завдання діагностики ціннісного управління – виокремлення мотиваційних чинників, які підсилюють економічні результати підрозділів підприємства.

Цілеспрямовані системні заходи ціннісного управління потребують модернізації методів взаємодії керівника з підлеглими. Менеджер все частіше виконує роль наставника і консультанта, працює над мотиваційною системою покращення групової співпраці та саморозвитку, займається соціальним проектуванням і розвитком соціальних партнерств. Поетапне запровадження ціннісної моделі управління в практичну діяльність бізнесу дозволить: утримати в країні талановитих праців-

ників, забезпечити стратегічний розвиток підприємства, прискорити реалізацію інноваційних проектів.

Напрями для проведення подальших досліджень: заходи щодо реалізації ціннісної моделі управління в традиційному бізнесі; уточнення показників оцінки ціннісного управління залежно від сфери діяльності; управління конфліктами цінностей; оцінювання ефективності ціннісного управління.

- Література:** 1. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у пост-індустріальній економіці : монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк ; ред. А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2017. – 418 с. 2. Швиданенко Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : кол. монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко ; за ред. Г. О. Швиданенко ; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2015. – 231 с. 3. Нагорний Є. В. Становлення та розвиток інституту громадянства України (1917 – 2007 рр.) : монографія / Є. В. Нагорний. – Київ : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. – 187 с. 4. Адизес І. К. Управление изменениями / И. К. Адизес. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с. 5. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – Москва : Альпина бизнес букс, 2005. – 454 с. 6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 7. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>. 8. Эчеверрия Л. Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации / Л. Эчеверрия. – Москва : Эксмо, 2015. – 304 с. 9. Коллинз Дж. Больше чем бизнес: как преодолевать ограничения и построить великую компанию / Дж. Коллинз, У. Лазер. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 235 с. 10. Бьюзен Т. Интеллектуальный руководитель / Т. Бьюзен, Р. Израэль, Т. Доттино. – Москва : Попурри, 2003. – 256 с. 11. Голдратт Э. Критическая цель / Э. Голдратт. – Москва : Поппури, 2016. – 240 с. 12. Сайдман Д. Отношение определяет результат / Д. Сайдман. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 400 с. 13. Курій Л. О. Розвиток людського потенціалу як фактор економічного зростання БРІКС / Л. О. Курій // Економіка розвитку. – 2015. – № 3 (75). – С. 37–49. 14. Крупський О. П. Роль організаційної культури в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств туризму й гостинності / О. П. Крупський // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 155 (11 – 12). – С. 96–99. 15. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Дэвид Майстер ; пер. с англ. – Москва : Альпина бизнес букс, 2005. – 247 с. 16. Gutterman A. S. Cross-Cultural Studies: A Library of Resource for Growth-Oriented Entrepreneurs [Electronic resource] / A. S. Gutterman ; The International Center for Growth-Oriented Entrepreneurship, 2016. – Access mode : <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs-cultural-dimensions.pdf>. 17. Swanson R. A. Foundations of Human Resource Development / R. A. Swanson, E. F. Holton. – 2nd ed. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2009. – 538 p. 18. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Київ : НІСД, 2015. – 348 с. 19. Лепейко Т. І.

Прогнозування сучасних ринкових тенденцій у контексті обґрунтування стратегії розвитку підприємства / Т. І. Лепейко, А. М. Баланович // Економіка розвитку – 2017. – № 4 (84). – С. 49–59. 20. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.

**References:** 1. Nalyvaiko A. P. *Stratehiia pidpriemstva u post-industrialnii ekonomitsi : monohrafiia* [Enterprise strategy in the post-industrial economy : monograph] / A. P. Nalyvaiko, O. M. Hreshchukova, T. I. Reshetniak ; red. A. P. Nalyvaiko. – Kyiv : KNEU, 2017. – 418 p. 2. Shvydanenko H. O. *Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist : kol. monohrafiia* [Company development: strategic intentions, risks and efficiency : col. monograph] / H. O. Shvydanenko, K. S. Boichenko ; za red. H. O. Shvydanenko ; M-vo osvity i nauky Ukrainy, Derzh. VNZ "Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana". – Kyiv : KNEU, 2015. – 231 p. 3. Nahorni Y. V. *Stanovlennia ta rozvytok instytutu hromadianstva Ukrainy (1917 – 2007 rr.) : monohrafiia* [Formation and development of the institute of citizenship of Ukraine (1917 – 2007) : monograph] / Ye. V. Nahorni. – Kyiv : Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2015. – 187 p. 4. Adizes I. K. *Upravlenie izmeneniyami* / I. K. Adizes. – Moskva : Mann, Ivanov i Ferber, 2014. – 368 p. 5. Porter M. E. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov* / Maykl E. Porter ; per. s angl. – Moskva : Alpina biznes buks, 2005. – 454 p. 6. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. – Access mode : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 7. Ofitsiyni sait Ministerstva ekonomichnoho rozvytku ta torhivli Ukrainy. – Access mode : <http://www.me.gov.ua>. 8. Echeverriya L. *Kreativnaya revolyutsiya: liderstvo, kotoroe pooshchryaet tvorchestvo i sozdaet innovatsii* / L. Echeverriya. – Moskva : Eksmo, 2015. – 304 p. 9. Kollinz Dzh. *Bolshe chem biznes: kak preodolevat ograniceniya i postroit veliku kompaniyu* / Dzh. Kollinz, U. Lazyer. – Moskva : Alpina Pablisher, 2016. – 235 p. 10. Byuzen T. *Intellectualnyy rukovoditel* / T. Byuzen, R. Izrael, T. Dottino. – Moskva : Popurri, 2003. – 256 p. 11. Goldratt E. *Kriticheskaya tsel* / E. Goldratt. – Moskva : Popurri, 2016. – 240 p. 12. Saydman D. *Otnoshenie opredelyaet rezultat* / D. Saydman. – Moskva : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 400 p. 13. Kurii L. O. *Rozvytok liudskoho potentsialu yak faktor ekonomichnoho zrostantia BRIKS* [Development of human potential as a factor of economic growth of BRIKS] / L. O. Kurii // *Ekonomika rozvitu*. – 2015. – No. 3 (75). – P. 37–49. 14. Krupskiy O. P. *Rol orhanizatsiinoi kultury v zabezpechenni innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv turizmu i hostynnosti* [The role of organizational culture in providing innovative development of tourism and hospitality enterprises] // *Ekonomichni chasopysy*. – 2015. – No. 155 (11–12). – P. 96–99. 15. Mayster D. *Delay to, chto propoveduesh. Chto rukovoditeli dolzhny delat dlya sozdaniya korporativnoy kultury, natselennoy na vysokie dostizheniya* / Devid Mays-

ter ; per. s angl. – Moskva : Alpina biznes buks, 2005. – 247 p. 16. Gutterman A. S. *Cross-Cultural Studies: A Library of Resource for Growth-Oriented Entrepreneurs* [Electronic resource] / A. S. Gutterman ; The International Center for Growth-Oriented Entrepreneurship, 2016. – Access mode : <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs-cultural-dimensions.pdf>. 17. Swanson R. A. *Foundations of Human Resource Development* / R. A. Swanson, E. F. Holton. – 2nd ed. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2009. – 538 p. 18. Liashenko O. M. *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia* [Conceptualization of management of economic safety of the enterprise : monograph] / O. M. Liashenko. – Kyiv : NISD, 2015. – 348 p. 19. Lepeyko T. I. *Prohnozuvannia suchasnykh rynkovykh tendentsii u konteksti obhruntuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva* [Forecasting of current market trends in the context of substantiating the strategy of enterprise development : monograph] / T. I. Lepeyko, A. M. Balanovych // *Ekonomika rozvitu*. – 2017. – No. 4 (84). – 49–59 p. 20. Ponomarenko V. S. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy : monohrafiia* [The strategy of enterprise development in crisis : monograph] / V. S. Ponomarenko, O. M. Trydid, M. O. Kyzym. – Kharkiv : VD "INZhEK", 2003. – 328 p.

## Інформація про автора

**Лінькова Олена Юрївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (вул. Кірпичова, 2, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: [ukr19759@gmail.com](mailto:ukr19759@gmail.com), [linkova.lena.yu@gmail.com](mailto:linkova.lena.yu@gmail.com)).

## Информация об авторе

**Линькова Елена Юрьевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и налогообложения Национального технического университета "Харьковский политехнический институт" (ул. Кирпичева, 2, г. Харьков, Украина, 61002, e-mail: [ukr19759@gmail.com](mailto:ukr19759@gmail.com), [linkova.lena.yu@gmail.com](mailto:linkova.lena.yu@gmail.com)).

## Information about the author

**O. Linkova** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Taxation of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (2 Kirpichov St., Kharkiv, Ukraine, 61002, e-mail: [ukr19759@gmail.com](mailto:ukr19759@gmail.com), [linkova.lena.yu@gmail.com](mailto:linkova.lena.yu@gmail.com)).

Стаття надійшла до ред.  
24.05.2018 р.